

Strategi Pengembangan Model Bisnis Koperasi Rumput Laut dengan Pendekatan *Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas*

Muhammad Danny Sianggaputra^{1*}

Yudha Heryawan Asnawi²

Dikky Indrawan³

^{1,2,3}Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor, Indonesia

*Korespondensi penulis: mohdannysianggaputra@apps.ipb.ac.id

Abstract. This study aims to develop a seaweed cooperative business model based on the Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas (CME-BMC) to enhance the cooperative's competitiveness and adaptive capacity in supporting small-scale farmers. The research utilizes a qualitative case study of a seaweed cooperative in West Java, integrating the CME-BMC with the VRIO, PESTEL, and SWOT frameworks through literature review, in-depth interviews, and structured questionnaires. The findings show that the current business model is aligned with cooperative principles, but it still has weaknesses that need to be strengthened for the cooperative to effectively compete and grow. The cooperative's key resources and capabilities include integrated post-harvest and processing facilities, experienced members, democratic governance, and effective management of the value chain across both upstream and downstream activities. The external environment presents both opportunities and challenges within the industry, including policy support, land allocation issues, climate risks, price fluctuations, and downstream regulations. Nine development strategies were formulated and translated into a new, more integrated and member-oriented business model. This study offers practical and theoretical contributions by demonstrating how the integration of the CME-BMC with strategic analysis can produce a more adaptive, sustainable, and competitive cooperative business model.

Keywords: Business Model Development; Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas (CME-BMC); Seaweed Cooperatives; SWOT.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis koperasi rumput laut berdasarkan Kanvas Model Bisnis Koperasi dan Usaha Saling Menguntungkan (CME-BMC) untuk meningkatkan daya saing dan kapasitas adaptif koperasi dalam mendukung petani skala kecil. Penelitian ini menggunakan studi kasus kualitatif sebuah koperasi rumput laut di Jawa Barat, mengintegrasikan CME-BMC dengan kerangka kerja VRIO, PESTEL, dan SWOT melalui tinjauan pustaka, wawancara mendalam, dan kuesioner terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis saat ini selaras dengan prinsip-prinsip koperasi, tetapi masih memiliki kelemahan yang perlu diperkuat

agar koperasi dapat bersaing dan berkembang secara efektif. Sumber daya dan kemampuan utama koperasi meliputi fasilitas pasca panen dan pengolahan terintegrasi, anggota yang berpengalaman, tata kelola yang demokratis, dan manajemen rantai nilai yang efektif di seluruh aktivitas hulu dan hilir. Lingkungan eksternal menghadirkan peluang dan tantangan dalam industri ini, termasuk dukungan kebijakan, masalah alokasi lahan, risiko iklim, fluktuasi harga, dan regulasi hilir. Sembilan strategi pengembangan dirumuskan dan diterjemahkan ke dalam model bisnis baru yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada anggota. Studi ini menawarkan kontribusi praktis dan teoritis dengan menunjukkan bagaimana integrasi CME-BMC dengan analisis strategis dapat menghasilkan model bisnis koperasi yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan kompetitif.

Kata kunci: *Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas* (CME-BMC); Koperasi Rumput Laut; Pengembangan Model Bisnis; SWOT.

Article Info:

Received: November 26, 2025 Accepted: December 3, 2026 Available online: December 31, 2025
DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v15i1.2495>

LATAR BELAKANG

Rumput laut merupakan komoditas strategis yang menempatkan Indonesia sebagai produsen terbesar kedua dunia setelah Tiongkok, dengan volume produksi 9,2 juta ton pada tahun 2022, dan berkontribusi 63% dari total produksi perikanan budi daya nasional (FAO, 2024; KKP, 2024). Produksi rumput laut tersebut sebagian besar dihasilkan oleh pembudi daya rumput laut skala kecil dengan menggunakan metode tradisional serta tidak berkelompok, sehingga pembudi daya memiliki daya tawar yang rendah terhadap akses permodalan, pelatihan dan penyuluhan, bibit berkualitas, serta pemasaran dan penentuan harga (BPS, 2022; CBI, 2019; Soethoudt et al., 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan produktivitas rumput laut tidak hanya bersumber dari aspek teknis budi daya, tetapi juga kelemahan pada struktur sosial-ekonomi pembudi daya dan minimnya dukungan kelembagaan yang mampu memperkuat posisi mereka dalam rantai nilai.

Koperasi memiliki peran strategis sebagai wadah kolektif yang dapat memperkuat posisi pembudi daya dalam rantai pasok melalui penyediaan input, akses pembiayaan, pendampingan teknis, serta saluran pemasaran yang lebih efisien (Busthanul et al., 2021; Yan et al., 2023). Dukungan koperasi terbukti signifikan dalam memperkuat produktivitas, menurunkan biaya, meningkatkan nilai tambah, serta memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi komunitas pesisir (Akinrotimi, 2018; Busthanul et al., 2021). Penelitian ini mengangkat Koperasi Mina Agar Makmur (MAM) di Pantai Utara Jawa Barat sebagai studi kasus. Koperasi ini merupakan salah satu koperasi rumput laut yang sedang mengembangkan integrasi hulu-hilir melalui penguatan produksi rumput laut *Gracilaria* dan diversifikasi produk turunannya, guna memperkuat keberlanjutan koperasi sekaligus meningkatkan kesejahteraan anggota pembudi daya.

Koperasi MAM menghadapi kesenjangan antara kapasitas produksi dan permintaan pasar yang terus meningkat. Produksi rumput laut kering saat ini mencapai 1.380 ton per tahun dari 67 anggota pembudi daya dan 7 Kelompok Pembudi daya Ikan (Pokdakan) sebagai mitra koperasi, sementara kebutuhan pasar domestik sekitar 3.600 ton per tahun

dan permintaan luar negeri sekitar 3.000 ton per tahun. Pada aspek hilir, kapasitas dan akses pasar produk turunan belum optimal. Produksi Mie Crystal Agar sebesar 87.500 pcs per tahun hanya terserap oleh satu mitra perusahaan dengan skema B2B, sedangkan potensi permintaan mencapai sekitar 200.000 pcs per tahun. Selain itu, pengembangan lini bisnis B2C dengan merek koperasi sendiri masih belum berkembang. Produk bio-stimulan rumput laut sebesar 5.360 liter per tahun juga masih berada pada tahap pengembangan, pemenuhan izin, dan pembentukan pasar. Permasalahan yang dihadapi Koperasi MAM berpotensi menghambat pertumbuhan koperasi di masa depan. Palmer (2002) dan Adderley (2024) menjelaskan bahwa kinerja koperasi sangat dipengaruhi oleh tata kelola dan keanggotaan. Kondisi serupa terlihat pada Koperasi MAM, yaitu tata kelola dan kelembagaan belum berjalan optimal. Hal ini tercermin dari keterbatasan permodalan, konsentrasi anggota di wilayah Karawang, serta fluktuasi produksi.

Kinerja bisnis dan tata kelola Koperasi MAM yang belum optimal menuntut inovasi pengembangan model bisnis, sehingga dapat memaksimalkan perannya untuk pembudi daya dan rantai nilai rumput laut. Dalam konteks koperasi, perancangan model harus memerhatikan prinsip koperasi, keterlibatan anggota, dan keberlanjutan usaha yang dapat difasilitasi kerangka *Cooperative and Mutual Enterprise Business Model Canvas* (CME BMC) (Mazzarol et al., 2018). Pengembangan model bisnis juga perlu mempertimbangkan model bisnis saat ini dan faktor lingkungan eksternal, serta sumber daya dan kapabilitas koperasi (Osterwalder & Pigneur, 2010). Integrasi CME-BMC dengan analisis lingkungan eksternal menggunakan kerangka kerja PESTEL, serta sumber daya kapabilitas koperasi menggunakan kerangka kerja VRIO, yang dapat memberikan dasar lebih kuat untuk merumuskan strategi koperasi dan mengembangkan model bisnis yang lebih tangguh terhadap perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis koperasi rumput laut yang berjalan saat ini; (2) mengidentifikasi kondisi sumber daya dan kapabilitas serta lingkungan eksternal koperasi rumput laut; (3) merumuskan alternatif strategi pengembangan koperasi rumput laut; dan (4) mengembangkan model bisnis koperasi rumput laut yang baru.

KAJIAN TEORITIS

Model Bisnis Koperasi

Model bisnis menjelaskan logika organisasi dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai melalui pemanfaatan sumber daya, kapabilitas, dan strategi yang membentuk struktur pendapatan, biaya, dan keunggulan kompetitifnya (Teece, 2018; Barney & Hesterly, 2019; Tien et al, 2019; Osterwalder & Pigneur, 2010). Model bisnis koperasi pada dasarnya berakar dari prinsip dan nilai dasar koperasi yang diakui secara global maupun nasional. *International Cooperative Alliance* (ICA, 2015) mendefinisikan koperasi sebagai asosiasi otonom dari individu yang secara sukarela bergabung untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya mereka melalui perusahaan yang dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis. Di Indonesia, koperasi berpedoman pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Pemerintah di berbagai negara telah mengakui model bisnis koperasi sebagai mekanisme penting peningkatan kesejahteraan masyarakat karena kemampuannya menciptakan solusi kolaboratif berbasis kebersamaan (Novkovic, 2022; Roelants et al., 2020). Secara tipologis, *Cooperative and Mutual Enterprises* (CME) memiliki perbedaan struktural dan tujuan dibandingkan dengan bentuk organisasi lain seperti *Investor-Owned*

Firms (IOF), *State-Owned Enterprises* (SOE), dan *Not-for-Profit Enterprises* (NFPE). Menurut (Mazzarol et al., 2018), perbedaan tersebut dapat dilihat pada tujuan, kepemilikan dan pendanaan serta tata kelola dan kontrol yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan CME, IOF, SOE, dan NFPE

Kriteria	CME	IOF	SOE	NFPE
Tujuan	Layanan untuk kesejahteraan anggota	Keuntungan untuk investor	Layanan publik	Kesejahteraan komunitas tertentu
Kepemilikan dan Pendanaan	Dimiliki anggota; modal berdasarkan patronase	Dimiliki investor; modal sesuai investasi	Dimiliki pemerintah; modal publik	Dimiliki yayasan; modal dalam bentuk trust
Tata Kelola dan Kontrol	Satu anggota satu suara; kontrol oleh anggota	Satu saham satu suara; kontrol oleh investor	Wewenang pemerintah; kontrol oleh pejabat	Satu anggota satu suara jika asosiasi; kontrol oleh pengurus yayasan

Model Bisnis Kanvas untuk Koperasi

Business Model Canvas (BMC) dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) sebagai alat visual untuk memahami cara organisasi mencipta dan mendistribusikan nilai (Bocken et al., 2015) dan telah diadaptasi oleh Mazzarol et al. (2018) menjadi *Cooperative and Mutual Enterprise–BMC* (CME-BMC) untuk mengakomodasi karakteristik khas koperasi (Gambar 1).

Tujuan	Proses Utama	Proporsi Nilai Anggota	Tata Kelola	Struktur Saham
Misi: Apa alasan utama untuk eksistensi?	Manajemen Operasional Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan Sistem Kontrol Keuangan Sistem SDM Aturan, Kebijakan, Metrik	Bagaimana bisnis membantu anggota? Apakah semua anggota memiliki kebutuhan yang sama?	Ukuran Dewan? Struktur Dewan? Hubungan Dewan dengan: - Eksekutif - Anggota	Jenis CME: Distribusi atau tidak? Hak Kepemilikan: - Apakah saham hanya untuk anggota terbatas? - Terhubung dengan patronase? Modal Saham: - Dapat ditebus atau tidak? - Dapat dipindahkan atau tidak? - Terhubung dengan hak suara?
Konstitusi: Bagaimana misi dan prinsip diterapkan dalam Konstitusi?		Apa peran yang mereka miliki sebagai: - Pelanggan - Investor - Pemilik - Anggota komunitas	Keanggotaan & Komunitas Keanggotaan: - Terbuka atau tertutup? - Apakah semua memiliki hak kepemilikan yang sama? - Aktif atau non-aktif?	
Anggota: Siapa anggota? Apa kebutuhan mereka dan apakah mereka sangat homogen atau sangat beragam?	Kompetensi inti? Struktur tim? Sumber daya fisik? Sumber daya keuangan?		Mitra Strategis Pemangku Kepentingan Kunci	
Kinerja Ekonomi dan Sosial		Formula Keuntungan		
Apakah MVP disampaikan secara efektif dari waktu ke waktu? Apa pengembalian ekonomi bagi anggota? Nilai ekonomi lain apa yang dihasilkan bisnis? (misalnya, pekerjaan, infrastruktur) Manfaat sosial/kesejahteraan apa yang tercipta?		Produk/Pasar: Apa layanan/produk utama yang ditawarkan? Strategi Harga untuk Anggota: Bagaimana harga untuk anggota & non-anggota? Apakah ada pengembalian? Kebijakan Dividen: Bagaimana surplus keuntungan akan dikelola? Bagaimana valuasi modal akan ditangani?		

Gambar 1. Elemen kunci dari *Cooperative and Mutual Enterprise BMC*

CME-BMC menempatkan blok Tujuan sebagai penuntun alasan keberadaan koperasi yang meliputi misi, prinsip yang tertanam dalam konstitusi, serta keragaman profil dan kebutuhan anggota untuk memastikan orientasi strategis tidak bergeser dari

mandat keanggotaan (Ghauri et al., 2021; Mazzarol et al., 2018). Proposisi Nilai Anggota menekankan manfaat ekonomi dan sosial bagi anggota (misalnya aturan distribusi pendapatan, pembagian manfaat, dan harga yang adil), sekaligus mengakui multi-peran anggota sebagai pelanggan, investor, pemilik, dan komunitas nilai (Mazzarol et al., 2018; Novkovic, 2022). Penyesuaian berikutnya mencakup Struktur Saham (*distributing* atau *non-distributing*, hak suara, dan patronase), Tata kelola demokratis (*one member, one vote*), serta Keanggotaan dan Komunitas yang mencerminkan keterbukaan, partisipasi, dan keterlibatan mitra strategi. Formula Keuntungan menjelaskan bagaimana koperasi menciptakan, menangkap, dan mendistribusikan nilai melalui patronase, harga yang adil, efisiensi rantai nilai, pendapatan hulu–hilir, serta SHU berbasis kontribusi pasokan dan moda. Kinerja Ekonomi dan Sosial menilai sejauh mana model bisnis meningkatkan pendapatan anggota, stabilitas pasokan, efisiensi operasional, serta dampak sosial berupa penyerapan tenaga kerja, peningkatan kapasitas, dan kontribusi komunitas.

Kondisi Lingkungan Eksternal serta Sumber Daya dan Kapabilitas Koperasi

Identifikasi lingkungan eksternal serta sumber daya dan kapabilitas internal merupakan tahap krusial untuk merumuskan strategi dan model bisnis koperasi yang unggul karena hanya dengan memahami peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi keputusan strategis dapat dibuat secara tepat (Thompson et al., 2022; Barney & Hesterly, 2019; David & David, 2016). Lingkungan eksternal koperasi dapat diidentifikasi menggunakan kerangka kerja PESTEL yang mencakup faktor politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, lingkungan alam, dan regulasi, sehingga memungkinkan penilaian kontribusi setiap dimensi sebagai peluang maupun ancaman (Thompson et al., 2022). Pada sisi internal, kerangka kerja VRIO menilai nilai, kelangkaan, imitabilitas, dan pengorganisasian sumber daya sebagai dasar keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney & Hesterly, 2019), dan karakter koperasi yang memobilisasi sumber daya anggota secara kolektif melalui tata kelola demokratis turut membedakannya dari *Investor Owned Firm* (Mazzarol, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan *single case study* untuk mengembangkan model bisnis koperasi rumput laut. Menurut Creswell dan Báez (2020), penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena sosial secara mendalam dan kontekstual, sedangkan Yin (2018) dan Tight (2021) menegaskan bahwa *single case study* digunakan untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena yang kompleks untuk menyediakan konteks bermakna, akses empiris yang kaya, dan peluang analisis holistik.

Proses pengumpulan data dilakukan pada Januari hingga September 2025 di Koperasi Mina Agar Makmur yang berlokasi di Kabupaten Karawang, Jawa Barat. Partisipan ahli ditentukan melalui *purposive sampling*, yaitu pemilihan individu berdasarkan relevansi dan kompetensinya terhadap fokus penelitian (Creswell & Báez, 2020). Kriteria partisipan ahli disesuaikan dengan pengalaman di bidang budi daya dan pengolahan rumput laut, manajemen koperasi, serta kebijakan sektor kelautan dan perikanan. Partisipan ahli terdiri atas manajemen koperasi MAM, manajemen koperasi rumput laut sejenis, pemerintah pusat dan daerah, akademisi, asosiasi rumput laut, serta lembaga internasional, seperti Kementerian PPN/Bappenas, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Koordinator Bidang Pangan, Badan Karantina Indonesia, UNIDO Indonesia, Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Barat, dan Politeknik Kelautan dan Perikan-

an Karawang. Seluruh partisipan memiliki keahlian substantif di bidang kebijakan, produksi, atau kelembagaan rumput laut.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. *Pertama*, studi pustaka digunakan untuk membangun dasar konseptual dan merumuskan proposisi teoretis serta memperkuat pemahaman konteks, sekaligus menyediakan dokumentasi penting bagi triangulasi dan analisis yang bermakna melalui penelaahan literatur akademik, regulasi, laporan pemerintah, dan dokumen kelembagaan (Tight, 2021; Yin, 2018). *Kedua*, dilakukan wawancara mendalam terhadap 14 partisipan ahli untuk memperoleh perspektif substantif serta memperkuat validitas temuan (Yin, 2018). *Ketiga*, kuesioner terstruktur diberikan kepada 7 partisipan ahli terpilih yang memiliki pengetahuan mendalam dan pengalaman langsung berinteraksi dengan koperasi rumput laut yang diteliti. Kuesioner ini digunakan untuk melengkapi hasil wawancara dengan memberikan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar pengembangan model bisnis. Pencapaian saturasi data terjadi pada wawancara ke-14 karena telah tercapai konsistensi tematik dan kejemuhan makna yang memadai untuk menjamin kedalaman analisis dan validitas temuan (Guest et al., 2020; Saunders et al., 2018).

Kerangka analisis mengintegrasikan CME-BMC, PESTEL, VRIO, dan SWOT dalam alur yang konsisten dan dapat ditelusuri, dari diagnosis model bisnis saat ini hingga perancangan model bisnis masa depan. *Pertama*, memetakan dan mengevaluasi model bisnis koperasi rumput laut. Pemetaan dan evaluasi dilakukan pada sembilan blok CME-BMC yaitu blok Tujuan, Proposisi Nilai Anggota, Struktur Modal, Tata Kelola, Keanggotaan dan Komunitas, Proses Utama, Sumber Daya Utama, Formula Keuntungan, serta Kinerja Ekonomi dan Sosial (Mazzarol et al., 2018; Mazzarol, 2024). Data diperoleh melalui studi pustaka dan wawancara mendalam terhadap manajemen Koperasi rumput laut.

Kedua, mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas koperasi menggunakan kerangka VRIO untuk menilai nilai strategis sumber daya finansial, fisik, manusia, dan organisasi melalui aspek *Value, Rarity, Imitability, dan Organization* (Barney & Hesterly, 2019), dengan penilaian yang diperoleh dari wawancara dan kuesioner partisipan ahli kemudian direkap berdasarkan modus. *Ketiga*, menganalisis lingkungan eksternal menggunakan kerangka PESTEL yang mencakup dimensi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (Thompson et al., 2022), melalui kuesioner, wawancara mendalam, dan studi literatur, yang hasilnya direkap dan dikategorikan berdasarkan modus untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan koperasi.

Keempat, merumuskan alternatif strategi koperasi menggunakan matriks SWOT (David & David, 2016) dengan mengintegrasikan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dari evaluasi model bisnis menggunakan CME-BMC serta identifikasi sumber daya dan kapabilitas melalui VRIO serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman hasil PESTEL. Matriks SWOT digunakan untuk memadukan elemen-elemen tersebut sehingga menghasilkan strategi yang menjadi dasar pengembangan model bisnis baru. *Kelima*, mengembangkan model bisnis koperasi dengan menyesuaikan sembilan blok CME-BMC berdasarkan strategi SWOT, kemudian memvalidasi rancangan tersebut melalui wawancara mendalam dengan manajemen Koperasi untuk memastikan relevansi dan kesesuaian penerapan di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan dan Evaluasi Model Bisnis Koperasi Rumput Laut

Pemetaan model bisnis koperasi dilakukan menggunakan CME-BMC sebagaimana dikembangkan oleh (Mazzarol et al., 2018). Secara keseluruhan, konfigurasi bisnis Koperasi MAM menunjukkan karakter *hybrid enterprise* yang berupaya mengombinasikan tujuan ekonomi dan sosial, meskipun orientasi ekonomi masih lebih menonjol dalam perumusan misi dan prioritas pengembangan usaha. Pola kebutuhan anggota yang relatif homogen memungkinkan standardisasi layanan dan efisiensi pada proposisi nilai, sejalan dengan temuan Matabi (2022) mengenai pentingnya keselarasan layanan anggota dalam koperasi berbasis komunitas.

Dari perspektif nilai anggota, struktur peran yang dijalankan oleh anggota mencerminkan konsep *Four Hats* (4Hs), yakni sebagai pemilik, investor, pengguna layanan, dan anggota komunitas, sehingga menjadi salah satu ciri organisasi berbasis *mutual benefit* (Limnios et al., 2018). Pola ini memperkuat kohesi internal dan menegaskan peran anggota sebagai pusat dari model bisnis. Sementara itu, pengaturan tata kelola koperasi berjalan dengan pola *delegation*, yaitu kewenangan operasional dilimpahkan kepada manajemen, namun kontrol *ex-post* tetap dipegang anggota melalui Dewan Pengawas, konsisten dengan karakteristik tata kelola koperasi sebagaimana dijelaskan oleh Chaddad dan Iliopoulos (2015).

Integrasi rantai nilai dari budi daya hingga inovasi produk menjadi sumber keunggulan operasional koperasi dan mencerminkan fungsi proses inti dalam CME-BMC sebagai penggerak nilai anggota (Mazzarol et al., 2018). Struktur modal yang berasal dari kombinasi modal internal, pinjaman pemerintah, dan hibah menunjukkan ketergantungan pada pembiayaan eksternal untuk ekspansi, namun tetap berada dalam kerangka kepemilikan berbasis anggota. Di sisi lain, kekuatan sumber daya fisik, kapabilitas teknis, inovasi digital, dan jejaring kelembagaan memungkinkan koperasi mengelola tiga lini usaha secara simultan serta menciptakan nilai ekonomi dan sosial bagi anggota. Rincian model bisnis koperasi dengan CME-BMC disajikan pada Gambar 2.

Evaluasi setiap blok CME-BMC menunjukkan bahwa Koperasi menghadapi sejumlah tantangan strategis yang memengaruhi keseimbangan antara orientasi ekonomi dan sosial, sebagaimana tercermin dalam misi, struktur layanan, tata kelola, dan konfigurasi operasionalnya. Pada blok Tujuan, fokus ekspansi dan orientasi pasar global berpotensi menggeser identitas koperasi sebagai *member-owned enterprise*, sehingga perlu reposisi misi agar tetap selaras dengan prinsip *mutuality* (Mazzarol et al., 2018). Tantangan pada Proposisi Nilai Anggota terkait lemahnya diferensiasi manfaat anggota dan ketidakhadiran skema pra-panen, yang penting untuk memperkuat insentif keanggotaan dalam pasar rumput laut yang kompetitif (Nooh, 2024). Pada Struktur Modal, risiko *free rider* serta keterbatasan investasi internal dan eksternal menunjukkan perlunya mekanisme SHU berbasis kontribusi dan strategi pembiayaan yang lebih adaptif, sejalan dengan temuan Mazzarol (2024) mengenai hambatan pembiayaan koperasi.

TUJUAN	PROSES UTAMA	PROPOSISI NILAI ANGGOTA	TATA KELOLA	STRUKTUR MODAL
<p>1. Misi: - Memperluas kemampuan menghasilkan produk berkualitas dalam skala besar untuk pasar domestic dan global - Mengoptimalkan sumberdaya koperasi - Menjadi salah satu Perusahaan rumput laut terdepan dalam inovasi sektor budidaya dan pengolahan</p> <p>2. Konstitusi: Tujuan dan prinsip pada ADART telah sesuai dengan misi.</p> <p>3. Anggota: 67 orang pembudidaya rumput laut di Karawang</p>	<p>1. Aktivitas utama pada koperasi. - Produksi: budidaya Gracilaria, pengolahan & pemasaran produk - Hubungan pelanggan: komunikasi langsung, website, media. - Keuangan: aplikasi Accurate. - SDM: orgnaisasi, pelatihan</p> <p>2. Peraturan dan Kebijakan: ADART dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan</p> <p>SUMBER DAYA UTAMA</p> <p>1.Sumber daya fisik Tambak 242 ha, 2 Pabrik pasca, Dapur kreatif mie crystal agar, Workshop Biostimulan, Kantor, tempat penjemuran, Peralatan produksi, dan Unit transportasi.</p> <p>2.Sumber daya non fisik a) Keuangan: Modal internal koperasi b) SDM: anggota dan pokdakan mitra, karyawan koperasi, dan tenaga kerja budidaya c) Rantai bisnis terintegrasi dari hulu ke hilir, SNI Rumput Laut Kering, CPIB; d) Inovasi: Biostimulan Rumput Laut, Mie Crystal Agar, Aplikasi SeaENERGY, Website; e) Jaringan Kelembagaan dan Sosial</p>	<p>1. Layanan Koperasi membantu anggota Harga kompetitif, Akses modal panen, Penyediaan bibit, Pendampingan & transfer teknologi. Inovasi produk, SHU tahunan</p> <p>2. Semua anggota memiliki kebutuhan yang sama</p> <p>3. Peran anggota a) Pengguna layanan dan memberikan masukan b) Investor: Iuran, Modal penyeertaan c) Pemilik: memasok panen sesuai standar & Mengikuti pertemuan d) Anggota komunitas: Komunikasi aktif, bantuan sosial, pernyerapan tenaga kerja</p>	<p>1.Tata kelola demokrasi 2. Struktur Kepengurusan Dewan Pengawas, Ketua Koperasi, Sekretaris Koperasi, Bendahara Koperasi, Kepala Usaha Rumput Laut, Kepala Operasional Dapur Kreatif, 3.Hubungan manajemen: Delegation</p>	<p>1. Jenis Deviden atau SHU: Distribusikan.</p> <p>2. Hak Kepemilikan Hanya untuk anggota, dengan hak keuntungan dan kontrol.</p> <p>3. Struktur Modal - Modal internal koperasi - Modal Pinjaman - Hibah pertamina dan bantuan pemda - Modal Penyertaan - Investor budidaya rumput laut (45 Ha)</p> <p>4. Modal dapat ditebus dan dipindahkan</p>
KINERJA EKONOMI & SOSIAL			KEANGGOTAN & KOMUNITAS	FORMULA KEUNTUNGAN
			<p>1. Keanggotaan: Terbuka.</p> <p>2. Mitra Strategis Koperasi: Mitra Pokdakan, Pemda, BRIN, UNIDO, KKP, Kemeneri, Pertamina EP, Pelangengan</p> <p>3. Pemanfaat Kepentingan Kunci: Anggota Pembudidaya (67 orang) dan Mitra Pokdakan (7 kelompok)</p> <p>4. Kiripar Koperasi pada Komunitas: pemasar, optimalisasi lahan budidaya, pernyerapan tenaga kerja, penyedia bibit rumput laut</p>	<p>1. Produk utama yang ditawarkan: Rumput Laut Kering, Mie Crystal Agar, Biostimulan rumput laut Sangoku</p> <p>2. Segmentsasi Pasar: Rumput laut kering: Perusahaan pengolahan tepung agar; Mie Crystal Agar: Perusahaan konsultasi Kesehatan (Maclon); Biostimulan: Pembudidaya rumput laut anggota koperasi</p> <p>3. Struktur Biaya Pengadaan rumput laut; operasional pengolahan produk; logistik/transportasi; SDM dan operasional umum, pemeliharaan fasilitas dan peralatan serta cicilan pinjaman.</p> <p>4. Strategi Harga untuk Anggota: Harga anggota dan non anggota masih sama. Akan tetapi hasil panen anggota diserap lebih dulu</p> <p>5. Kebijakan Dividen: SHU berdasarkan modal penyeertaan mempengaruhi SHU</p>

Gambar 2. CME-BMC Koperasi Rumput Laut Saat Ini

Dalam blok Tata Kelola, tantangan utama mencakup kebutuhan integrasi keahlian independen dalam Dewan, serta pembentukan struktur fungsional yang mendukung kemitraan, layanan anggota, dan inovasi (Liu et al., 2024). Pada blok Keanggotaan dan Komunitas, perluasan anggota di sentra produksi rumput laut Jawa Barat dan hubungan pemasaran yang masih bersifat jangka pendek menuntut peningkatan representasi anggota dan penguatan kerja sama formal dengan pembeli strategis (Buang & Samah, 2021). Tantangan Proses Utama berkaitan dengan kapasitas produksi, absennya indikator kinerja yang disepakati RAT, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal, sehingga diperlukan penguatan digitalisasi dan sistem evaluasi untuk meningkatkan nilai tambah anggota (Han & Sun, 2024; Novkovic, 2022; Rabanes & Janamjam, 2025).

Pada blok Sumber Daya Utama, pemenuhan sertifikasi dan izin edar menjadi prasyarat penting akses pasar bernilai tinggi, sementara penguatan sumber daya keuangan memerlukan peningkatan modal anggota dan dukungan pembiayaan dari mitra strategis (ICA, 2015; Jiang et al., 2024; Mazzarol et al., 2018). Tantangan pada Formula Keuntungan mencakup ketergantungan pasar B2B dan perlunya diversifikasi pasar B2C serta inovasi pemanfaatan limbah biostimulan untuk memperkuat bioekonomi sirkular (Cárdenas-Aguiar et al., 2024; Mazzarol, 2024; Salvador., 2025). Kinerja Ekonomi dan Sosial sangat dipengaruhi sinergi antarblok CME-BMC, karena efektivitas tata kelola, modal, proses, dan layanan anggota menentukan penciptaan nilai ekonomi dan sosial, sebagaimana ditegaskan Matabi (2022) dan Mazzarol & Reboud (2020).

Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas Koperasi

Identifikasi sumber daya dan kapabilitas koperasi dengan kerangka VRIO memberikan dasar untuk memahami posisi strategis koperasi dan potensi pengungkit nilai dalam perencanaan skenario (Schoemaker, 2022; Barney & Hesterly, 2019). Hasilnya

menunjukkan bahwa koperasi memiliki sejumlah kapabilitas inti yang memenuhi kriteria *sustained competitive advantage*, terutama yang terkait dengan fasilitas pengolahan yang terintegrasi, pengalaman teknis anggota, tata kelola yang demokratis, serta kapabilitas mengelola rantai usaha hulu–hilir (Barney & Hesterly, 2019; Grant, 2019). Di samping itu, terdapat kapabilitas bernilai yang bersifat *temporary competitive advantage* maupun *competitive parity*. Temuan ini menegaskan perlunya strategi yang membedakan antara kapabilitas inti yang harus dipertahankan, kapabilitas potensial yang perlu diperkuat, dan sumber daya pendukung yang memerlukan peningkatan untuk memperbesar nilai strategisnya. Rincian klasifikasi sumber daya dan kapabilitas koperasi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Sumber Daya dan Kapabilitas Koperasi Rumput Laut

Sumber Daya / Kapabilitas	V	R	I	O	Hasil
Sumber Daya Keuangan					
Modal internal koperasi dari iuran dan modal penyertaan	v				<i>CP</i>
Permintaan yang tinggi terhadap rumput laut kering di pasar domestik maupun ekspor serta produk Mie Crystal Agar	v	v			<i>TCA</i>
Sumber Daya Fisik					
Lahan tambak rumput laut yang menjadi basis utama pasokan bahan baku koperasi.	v	v			<i>TCA</i>
Fasilitas pascapanen dan pengolahan terintegrasi yang meningkatkan efisiensi proses dan nilai tambah produk.	v	v	v	v	<i>SCA</i>
Sistem digital seperti aplikasi SeaNERGY untuk <i>traceability</i> , serta website koperasi untuk pemasaran	v				<i>CP</i>
Sumber Daya Manusia					
Basis anggota dan tenaga kerja yang berpengalaman dalam budi daya dan pengolahan rumput laut, didukung jaringan mitra dan tenaga kerja	v	v	v	v	<i>SCA</i>
Tenaga kerja terampil dalam mengolah produk hilir bernilai tambah seperti Mie Crystal Agar dan Biostimulan Sangoku.	v	v			<i>TCA</i>
Tenaga kerja yang memiliki keterampilan mengoperasikan sistem akuntansi berbasis aplikasi Accurate	v				<i>CP</i>
Sumber Daya Organisasi					
Struktur tata kelola koperasi yang demokratis dan partisipatif, didukung nilai-nilai koperasi serta kapabilitas transfer teknologi dan pemberdayaan anggota	v	v	v	v	<i>SCA</i>
Sistem manajemen mutu koperasi telah memiliki SNI 2690:2018 (produk rumput laut kering), dan sertifikat CPIB	v				<i>CP</i>
Kapabilitas produksi dan inovasi dalam mengelola rantai usaha hulu–hilir	v	v	v	v	<i>SCA</i>
Kapabilitas dalam membangun dan mengelola kemitraan investasi eksternal pada budi daya.	v	v			<i>TCA</i>

Catatan: *Sustained Competitive Advantage (SCA)*, *Temporary Competitive Advantage (TCA)*, *Competitive Parity (CP)*

Identifikasi Lingkungan Eksternal

Identifikasi lingkungan eksternal menunjukkan dukungan kebijakan terhadap koperasi rumput laut, serta prospek ekonomi dari peningkatan permintaan rumput laut kering, ekspor tepung agar, dan pasar biostimulan. Namun, kebijakan revitalisasi tambak Pantura, kewajiban devisa ekspor, fluktuasi harga, dominasi pengepul, dan risiko iklim masih menjadi hambatan. Adopsi teknologi seperti *corporate farming*, IMTA, kultur jaringan spora untuk bibit unggul, dan digitalisasi mendorong modernisasi, tetapi sistem perbenihan dan standar hilir seperti persyaratan Sertifikat Kelayakan Pengolahan (SKP) dan *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)* yang belum sesuai untuk unit

pengolahan rumput laut serta ketiadaan perizinan biostimulan rumput laut. Rincian lingkungan eksternal koperasi rumput laut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Lingkungan Eksternal Koperasi Rumput Laut

No	Faktor	Peluang/Ancaman
A. Faktor Politik		
1.	Penguatan kelembagaan koperasi dan pelaku utama agromaritim	Peluang
2.	Program revitalisasi akuakultur berkelanjutan di Pantura Jawa Barat yang difokuskan pada komoditas nila salin	Ancaman
3.	Kebijakan fiskal untuk koperasi berupa PPh Final 0,5%, pembebasan PPN, dan pengecualian PPh untuk SHU serta hibah	Peluang
B. Faktor Ekonomi		
1.	Penurunan harga ekspor Gracilaria dan tepung agar	Ancaman
2.	Peningkatan ekspor tepung agar nasional, pertumbuhan impor rumput laut kering serta proyeksi meningkatnya industri biostimulan rumput laut	Peluang
3.	Akses permodalan eksternal melalui investor dan lembaga keuangan seperti LPMUKP, LPDB-Koperasi, dan KUR	Peluang
C. Faktor Sosial Budaya		
1.	Demografi pembudi daya Gracilaria di Jawa Barat didominasi oleh usia di atas 35 tahun dan tingkat pendidikan rendah	Ancaman
2.	Dominasi pembudi daya gracilaria di Jawa barat menjual hasil ke pengepul	Ancaman
3.	Peningkatan preferensi konsumen Indonesia terhadap makanan sehat serta kecenderungan memilih mie instan organik dan ramah lingkungan	Peluang
D. Faktor Teknologi		
1.	Penerapan <i>corporate farming</i> dan <i>Integrated Multi-Trophic Aquaculture</i> (IMTA)	Peluang
2.	Teknologi pembibitan kultur jaringan spora Gracilaria untuk bibit unggul	Peluang
3.	Penerapan teknologi pengolahan seperti <i>rotary dryer</i> , <i>moisture analyzer</i> , <i>washer</i> , <i>mixer</i> , dan <i>air blast freezer</i>	Peluang
E. Faktor Lingkungan		
1.	Kualitas air laut di Jawa Barat dalam kategori “baik” dan peran Gracilaria sebagai penyedia layanan lingkungan	Peluang
2.	Potensi gelombang pasang ekstrem dan abrasi di beberapa daerah di Pantai Utara Jawa Barat	Ancaman
F. Faktor Hukum		
1.	Kemudahan perizinan dan legalitas usaha koperasi melalui sistem OSS RBA	Peluang
2.	Penerapan Regulasi Ekspor yang Mewajibkan Legalitas, Sertifikasi, dan Standar Mutu Teknis	Ancaman
3.	Ketiadaan izin biostimulan rumput laut serta ketidaksesuaian persyaratan SKP dan HACCP untuk unit pengolahan rumput laut	Ancaman

Perumusan Strategi dengan Matriks SWOT

Identifikasi faktor SWOT dilakukan untuk mensintesis hasil analisis internal dan eksternal koperasi yang diperoleh dari kerangka CME-BMC, VRIO, dan PESTEL. Kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) diturunkan dari hasil analisis internal yang menggabungkan evaluasi model bisnis koperasi (CME-BMC) dan analisis sumber daya serta kapabilitas (VRIO), sedangkan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) diperoleh dari hasil analisis lingkungan eksternal melalui pendekatan PESTEL.

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, disusun Matriks SWOT untuk merumuskan strategi koperasi saat ini. Matriks ini digunakan untuk memadukan kekuatan dan peluang yang dimiliki koperasi dengan kelemahan dan ancaman yang dihadapi, sehingga dihasilkan kombinasi strategi yang relevan dengan

kondisi aktual koperasi. Menurut David dan David (2016), matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang paling banyak digunakan dalam proses formulasi strategi karena memungkinkan organisasi untuk mengembangkan empat kelompok strategi utama, yaitu strategi SO (*Strength–Opportunities*), ST (*Strength–Threats*), WO (*Weakness–Opportunities*), dan WT (*Weakness–Threats*). Rincian hasil perumusan strategi koperasi berdasarkan Matriks SWOT disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks SWOT

Internal	Kekuatan	Kelemahan
Eksternal	<p>Kekuatan</p> <p>S1. Kapasitas Infrastruktur dan Produksi Terintegrasi S2. Kompetensi Anggota dan Kapasitas Pembelajaran Organisasi S3. Tata Kelola Demokratis dan Struktur Multi Unit Efisien S4. Reputasi Sosial, Kemitraan, dan Digitalisasi Manajemen</p>	<p>Kelemahan</p> <p>W1. Keterbatasan Sertifikasi mutu, izin produk, dan Kontrak penjualan W2. Keterbatasan modal dan kapasitas produksi W3. Struktur Organisasi, Inovasi, Evaluasi yang Belum Efektif</p>
<p>Peluang</p> <p>O1. Kebijakan Nasional dan Kelembagaan Koperasi O2. Pertumbuhan Industri dan Pasar Produk Rumput Laut O3. Kemajuan Teknologi Budi daya, Pengolahan, dan Digitalisasi O4. Perbaikan Lingkungan, Legitimasi, dan Kolaborasi Lintas Sektor</p>	<p>SO1. Memperluas kapasitas pasok dan produksi melalui <i>corporate farming</i> (S1, S2, O2, O3, O4) SO2. Mengoptimalkan kompetensi dan kemitraan untuk akses pasar dan diversifikasi produk. (S2, S4, O1, O2, O4) SO3. Menguatkan digitalisasi dan <i>traceability</i> guna meningkatkan efisiensi dan kepercayaan pasar. (S3, S4, O3, O4)</p>	<p>WO1. Mengakselerasi izin produk serta sistem kontrak penjualan (W1, O1, O3) WO2. Mengembangkan kemitraan pasok dan akses pembiayaan (W2, O1, O2, O4) WO3. Menyempurnakan struktur organisasi, evaluasi dan inovasi usaha B2C. (W3, O1, O4)</p>
<p>Ancaman</p> <p>T1. Ketidakpastian Kebijakan dan Proyek Revitalisasi Lahan T2. Fluktuasi Harga Ekspor, dan Kompleksitas Regulasi Ekspor T3. Demografi pembudi daya dan Dinamika Lingkungan</p>	<p>ST1. Memperkuat pengelolaan lahan dan praktik budi daya adaptif. (S1, S2, S3, S4, T1, T3) ST2. Memperkuat sertifikasi mutu untuk efisien dan daya saing. (S1, S3, S4, T2)</p>	<p>WT1. Menguatkan koordinasi kerja dan sistem operasional. (W1, W2, W3, T1, T2, T3)</p>

Strategi SO koperasi mencakup tiga fokus utama. *Pertama*, SO1 berfokus pada perluasan kapasitas pasok dan produksi terintegrasi melalui pendekatan *corporate farming* dengan memperluas keanggotaan di sentra produksi rumput laut Jawa Barat, mengintegrasikan rantai budi daya–pengolahan–distribusi berbasis digitalisasi Sea-NERGY, serta memberikan harga beli premium untuk menjaga loyalitas pemasok dan kontinuitas pasokan. *Kedua*, SO2 diarahkan untuk mengoptimalkan kompetensi anggota dan jejaring kemitraan guna meningkatkan efisiensi produksi sekaligus memperluas pasar dan diversifikasi produk, termasuk pengembangan *biochar* dari ampas biostimulan sebagai inovasi hilirisasi bernilai tambah. *Ketiga*, SO3 menekankan penguatan sistem digitalisasi dan *traceability* melalui integrasi penuh Sea-NERGY dan Accurate di seluruh

proses usaha untuk mempercepat aliran informasi, meningkatkan akuntabilitas tata kelola, dan memperkuat kepercayaan pasar melalui transparansi mutu dan pelacakan produk.

Strategi ST koperasi menekankan dua fokus utama. *Pertama*, ST1 berfokus pada penguatan pengelolaan sumber daya dan penerapan praktik budi daya adaptif dengan memanfaatkan kapasitas produksi dan jejaring kemitraan untuk menerapkan manajemen lahan, penggunaan bibit unggul, serta teknologi pemantauan lingkungan guna menjaga stabilitas pasokan dan ketahanan budi daya terhadap perubahan kebijakan dan kondisi tambak. *Kedua*, ST2 diarahkan pada peningkatan efisiensi dan daya saing melalui penguatan sertifikasi sistem manajemen mutu, khususnya pemenuhan SKP dan HACCP, dan kolaborasi dengan lembaga untuk meningkatkan kredibilitas produk serta merespons persaingan pasar dan kompleksitas regulasi.

Strategi WO koperasi mencakup tiga fokus utama. WO1 diarahkan untuk mempercepat penerbitan izin edar produk hilir, terutama biostimulan untuk pertanian dan perikanan, serta mengembangkan kontrak penjualan jangka menengah dengan pembeli utama agar legalitas produk, akses pasar, dan stabilitas pendapatan koperasi semakin terjamin. WO2 berfokus pada pembangunan kemitraan pasok dengan Pokdakan dan pembudi daya lintas wilayah guna memastikan kontinuitas bahan baku. Diperkuat melalui perluasan akses pembiayaan eksternal dari investor maupun lembaga pemerintah, sehingga kapasitas produksi pada bagian hulu maupun hilir dapat ditingkatkan. WO3 menekankan pentingnya penyempurnaan struktur organisasi dan mekanisme evaluasi kinerja anggota, termasuk penerapan skema SHU berbasis kontribusi pasokan dan modal, serta percepatan pengembangan usaha B2C, meningkatkan efektivitas kinerja anggota, dan mendorong transformasi kelembagaan koperasi.

Strategi WT1 berfokus pada penguatan koordinasi kerja dan sistem operasional koperasi melalui penetapan tugas yang jelas, pelaksanaan koordinasi rutin, penguatan manajemen risiko, serta pembentukan cadangan dana untuk meningkatkan kesiapsiagaan organisasi dan menjaga keberlanjutan operasional di tengah ketidakpastian kebijakan dan dinamika lingkungan budi daya. Dengan demikian, strategi koperasi yang telah dirumuskan pada tahap ini mencerminkan kondisi aktual organisasi. Strategi-strategi tersebut berfungsi sebagai strategi dasar yang menggambarkan posisi dan arah pengembangan koperasi saat ini, sekaligus menjadi landasan analitis untuk mengembangkan model bisnis koperasi.

Pengembangan Model Bisnis Koperasi Baru

Model bisnis koperasi dikembangkan menggunakan kerangka CME-BMC yang ditutup dengan strategi SWOT agar setiap blok merefleksikan respons strategis organisasi. Model baru ini menekankan penguatan kapasitas pasok melalui *corporate farming* (SO1), optimalisasi kompetensi anggota dan jejaring kemitraan untuk memperluas pasar hilir (SO2), serta digitalisasi proses dan *traceability* berbasis *SeaENERGY* dan *Accurate* untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi tata kelola (SO3). Penguatan pada rantai pasok dilakukan melalui penerapan praktik budi daya adaptif untuk menjaga stabilitas dan ketahanan produksi (ST1). Di sisi lain, peningkatan daya saing produk diperkuat melalui pemenuhan sertifikasi mutu seperti SKP dan HACCP guna memastikan standar keamanan dan kredibilitas produk di pasar domestik maupun ekspor (ST2).

Akses pasar diperluas melalui percepatan izin edar dan pengembangan kontrak penjualan jangka menengah (WO1), sedangkan kapasitas produksi hulu-hilir ditunjang oleh kemitraan pasok dan pembiayaan eksternal (WO2). Penyempurnaan struktur organisasi dan mekanisme evaluasi berbasis kontribusi—termasuk pembagian SHU menurut pasokan dan modal yang ditujukan untuk memperkuat koordinasi, akuntabilitas, dan transformasi kelembagaan (WO3). Model

ini juga mengintegrasikan strategi penguatan operasional melalui kejelasan tugas, koordinasi rutin, manajemen risiko, dan pembentukan cadangan dana guna menjaga keberlanjutan usaha di tengah ketidakpastian lingkungan budi daya (WT1). Secara keseluruhan, desain CME-BMC baru ini memposisikan koperasi sebagai organisasi agribisnis terintegrasi yang lebih efisien, berdaya saing, dan adaptif, sekaligus memperkuat karakteristik koperasi sebagai entitas yang berorientasi pada anggota dan nilai bersama. Rincian model bisnis koperasi rumput laut dengan CME-BMC disajikan pada Gambar 3.

TUJUAN	PROSES UTAMA	PROPOSISI NILAI ANGGOTA	TATA KELOLA	STRUKTUR MODAL
1. Misi: <ul style="list-style-type: none"> - Memperluas kemampuan menghasilkan produk berkualitas dalam skala besar untuk pasar domestic dan global - Mengoptimalkan sumberdaya koperasi - Menjadi salah satu Perusahaan rumput laut terdepan dalam inovasi sektor budidaya dan pengolahan 2. Konstitusi: <p>Tujuan dan prinsip pada ADART telah sesuai dengan misi.</p> 3. Anggota: <p>>67 orang pembudidaya rumput laut di Jawa Barat (SO1)</p>	1. Aktivitas utama pada koperasi. <ul style="list-style-type: none"> - Produk: budidaya Gracilaria Corporate Farming (SO1), pengolahan & pemasaran produk. - Hubungan pelanggan: komunikasi langsung, website, media, Branding produk B2C (W03), SeaENERGY (SO3), Kontrak penjualan (W01) - Keuangan: aplikasi Accurate. - SDM: organaisasi, pelatihan - Manajemen resiko (WT1) 2. Peraturan dan Kebijakan: ADART dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan. SOP Corporate Farming (SO1, ST1)	1. Layanan Koperasi membantu anggota <p>Harga premium (SO1), Akses modal budidaya (W02). Penyediaan bibit unggul (ST1), Pendampingan & transfer teknologi. Inovasi produk, SHU tahunan</p> 2. Semua anggota memiliki kebutuhan yang sama 3. Peran anggota <ul style="list-style-type: none"> a) Pengguna layanan dan memberikan masukan b) Investor: Iuran, Modal penyertaan c) Pemilik: memasok panen sesuai standar & Mengikuti pertemuan d) Anggota komunitas: Komunikasi aktif, bantuan sosial, penyerapan tenaga kerja 	1. Tata kelola demokrasi 2. Struktur Kepengurusan <p>Dewan Pengawas, Ketua Koperasi, Sekretaris Koperasi, Bendahara Koperasi, Kepala Usaha Rumput Laut, Kepala Operasional Dapur Kreatif, Kepala Pengelolaan investasi dan layanan Anggota (W03, W02)</p> 3. Hubungan manajemen: Delegation, Digitalisasi tata kelola dengan SeaENERGY dan Accurate (SO3)	1. Jenis Dividen atau SHU: <p>Distribusikan.</p> 2. Hak Kepemilikan: <p>Hanya untuk anggota, dengan hak keuntungan dan kontrol.</p> 3. Struktur Permodalan <ul style="list-style-type: none"> - Modal internal koperasi - Modal Pinjaman: Hibah pertamina dan bantuan pemda - Modal Penyertaan - Investor corporate farming (W02) 4. Modal dapat ditebus dan dipindahkan
KINERJA EKONOMI & SOSIAL				
1. Pengembalian ekonomi (economic returns) bagi anggota <ul style="list-style-type: none"> - Pembelian hasil panen rumput laut dari anggota dengan harga >Rp200-300/kg lebih tinggi memberikan keuntungan - Pembagian SHU per tahun 2. Modal atau manfaat sosial yang tercipta <ul style="list-style-type: none"> - Serapan tenaga kerja koperasi (>19 orang) dan tenaga kerja untuk budidaya (>128 orang) - Diseminasi ilmu budidaya rumput laut secara polikultur. - Alokasi bantuan sosial dari pendapatan koperasi 	1. Sumber daya fisik: Tambak >242 ha (SO1), 2 pabrik pasca, Dapur kreatif mie crystal agar, Workshop Biostimulan, Kantor, tempat penjemuran, Peralatan produksi, dan Unit transportasi.	1. Produk utama yang ditawarkan: Rumput Laut Kering, Mie Crystal Agar, Biostimulan rumput laut, Biochar (SO2)	1. Keanggotaan: Terbuka, 2. Mitra Strategis Koperasi: Mitra Pokdakan, Pemda, BRIN, UNIDO, KKP (ST1, ST2), Kemperin, Pelanggaran B2B dan B2C (W03)	1. Keanggotaan: Terbuka, 2. Mitra Strategis Koperasi: Mitra Pokdakan, Pemda, BRIN, UNIDO, KKP (ST1, ST2), Kemperin, Pelanggaran B2B dan B2C (W03)
FORMULA KEUNTUNGAN				
		2. Segmentasi Pasar: Rumput laut kering: Perusahaan pengolahan tepung agar dalam dan luar negeri (ST2); Mie Crystal Agar: Perusahaan konsultasi Kesehatan (B2B) dan B2C merek koperasi (W03); Biostimulan: petani dan pembudidaya (SO2), Biochar: Perusahaan pertanian (B2B)	3. Struktur Biaya <p>Pengadaan rumput laut; operasional pengolahan produk; logistik/transportasi; SDM dan operasional umum, pemeliharaan fasilitas dan peralatan, branding produk B2C (W03) serta cicilan pinjaman.</p> 4. Strategi Harga untuk Anggota: Harga premium bagi anggota (SO1)	3. Struktur Biaya <p>Pengadaan rumput laut; operasional pengolahan produk; logistik/transportasi; SDM dan operasional umum, pemeliharaan fasilitas dan peralatan, branding produk B2C (W03) serta cicilan pinjaman.</p> 4. Strategi Harga untuk Anggota: Harga premium bagi anggota (SO1)
		5. Kebijakan Dividen: SHU berdasarkan kontribusi pasokan dan modal (W03)		

Gambar 3. CME-BMC Koperasi Rumput Laut Baru

KESIMPULAN DAN SARAN

Pemetaan menggunakan kerangka CME-BMC menunjukkan bahwa koperasi telah memiliki fondasi model bisnis yang selaras dengan prinsip koperasi, namun masih memiliki kelemahan pada setiap blok yang perlu diperkuat agar mampu bersaing dalam lingkungan usaha yang semakin kompleks. Kerangka kerja VRIO menunjukkan adanya sejumlah sumber daya dan kapabilitas dengan kategori *sustained competitive advantage* terkait fasilitas pengolahan terintegrasi, pengalaman anggota, tata kelola demokratis, serta kapabilitas inovasi dan pengelolaan rantai usaha hulu–hilir. Sementara itu, kerangka kerja PESTEL mengungkap peluang signifikan dari dukungan kebijakan, pertumbuhan industri agar dan biostimulan, serta kemajuan teknologi, sedangkan terdapat ancaman berupa alokasi lahan, fluktuasi harga, risiko iklim, dominasi pengepul dalam struktur pasar, serta ketidaksesuaian regulasi hilir yang dapat menghambat pengembangan nilai tambah koperasi.

Analisis SWOT menghasilkan strategi pengembangan yang mencakup penguatan kapasitas pasok melalui *corporate farming*, optimalisasi kompetensi dan kemitraan pema-

saran, digitalisasi dan *traceability*, budi daya adaptif dan sertifikasi SKP dan HACCP, percepatan legalitas dan kontrak penjualan, perluasan kemitraan pasok dan pembiayaan, serta pembaruan struktur organisasi dan evaluasi berbasis kontribusi. Integrasi strategi tersebut ke dalam kerangka CME-BMC kemudian menghasilkan model bisnis baru yang lebih adaptif dan berorientasi anggota, dengan penguatan pasok hulu, efisiensi operasional berbasis digital, peningkatan kredibilitas mutu, perluasan akses pasar, penguatan struktur modal, serta tata kelola berbasis kontribusi melalui skema SHU, sehingga memposisikan koperasi sebagai agribisnis hulu-hilir yang lebih kompetitif dan berkelanjutan.

Saran dari hasil penelitian ini menekankan bahwa koperasi perlu memperkuat kapasitas hulu melalui perluasan *corporate farming* dan penerapan budi daya adaptif, mempercepat sertifikasi SKP dan HACCP untuk meningkatkan keandalan mutu, serta mengoptimalkan digitalisasi dan *traceability* guna memperbaiki efisiensi dan tata kelola. Kelembagaan koperasi perlu diperkuat melalui struktur organisasi berbasis fungsi, sistem evaluasi kinerja yang jelas, dan insentif berbasis kontribusi seperti skema SHU menurut pasokan dan modal, disertai percepatan izin edar, pembangunan kontrak penjualan jangka menengah, serta perluasan kemitraan pasok dan pembiayaan untuk memperkuat struktur modal. Temuan penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi koperasi rumput laut maupun koperasi agribisnis serupa untuk menyesuaikan strategi pengembangan berdasarkan peluang, tantangan, kekuatan, dan kelemahan masing-masing wilayah atau unit usaha. Penelitian lebih lanjut perlu diarahkan untuk mengeksplorasi bagaimana lingkungan eksternal yang berubah dapat memengaruhi keberlanjutan model bisnis koperasi, sehingga mampu merancang model bisnis koperasi yang lebih tangguh, adaptif, dan siap menghadapi berbagai kemungkinan masa depan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP), Kementerian Keuangan Republik Indonesia, atas pendanaan yang diberikan untuk penelitian ini.

REFERENSI

- Adderley, I. (2024). Co-operative Governance. *Journal of Co-Operative Studies*, 57(3), 27–39. <https://doi.org/10.61869/IJOP5813>
- Akinrotimi, O. (2018). Roles of Cooperative Societies in Aquaculture Development: A Case Study of Some Local Government Areas in Rivers State, Nigeria. *B.R. Nahata Smriti Sansthan Agricultural Extension Journal (AEXTJ)*, 2(02). <https://doi.org/10.22377/aextj.v2i02.78>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson.
- Bocken, N. M., Rana, P., & Short, S. (2015). Value Mapping For Sustainable Business Thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 31(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>
- BPS. (2022). *Hasil Survei Komoditas Perikanan: Potensi Rumput Laut 2021 (Seri 2)*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/publication>
- Buang, M., & Samah, A. (2021). Co-Operative Governance: A Systematic Review of Member Participation. *International Journal of Academic Research in Business*

and Social Sciences, 11(10), 2015–2020. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i10/10997>

- Busthanul, N., Diansari, P., Summase, I., Sulienderi, N. M. V., Syafuddin, M., Majjika, A., & Lumoinong, Y. (2021). Strengthening of Seaweed Business Institutions through Cooperatives in Bulukumba Regency, Indonesia. *E3S Web of Conferences*, 316(01001). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131601001>
- Cárdenas-Aguiar, E., Gascó, G., Lado, M., Méndez, A., Paz-Ferreiro, J., & Paz-González, A. (2024). Characterization of Biochar from Beach-Cast Seaweed and Its Use for Amelioration of Acid Soils. *Land*, 13(6), 881. <https://doi.org/10.3390/land13060881>
- CBI. (2019). *Value Chain Analysis: Indonesia Seaweed Extracts* (The Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) (ed.)). ProFound. <https://www.cbi.eu/market-information/natural-ingredients-health-products/vca-indonesia-seaweed-extracts-2019>
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2015). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Creswell, J. W., & Báez, J. (2020). *30 essential skills for the qualitative researcher*. SAGE Publications, Inc.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach and Concepts* (16th ed.). Pearson.
- FAO. (2024). *The State of World Fisheries and Aquaculture 2024: Blue Transformation in Action*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.4060/cd0683en>
- Ghauri, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2021). Co-Operative Principles and Values: Does the Talk Match the Walk? *Journal of Co-Operative Studies*, 54(3), 7–22. <https://doi.org/10.61869/PGNLL4218>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (10th ed.). Wiley.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A Simple Method to Assess and Report Thematic Saturation in Qualitative Research. *Plos One*, 15(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Han, J., & Sun, Z. (2024). Does Cooperative Intervention Affect Pricing Decisions in the Agricultural Supply Chain? *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8(1434711). <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1434711>
- ICA. (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. International Co-operative Alliance. <https://ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf>
- Jiang, M., Li, J., & Mi, Y. (2024). Farmer's Cooperatives and Smallholder Farmer's Access to Credit: Evidence from China. *Journal of Asian Economics*, 92(101746). <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2024.101746>
- KKP. (2024). *Laporan kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan 2024*. Kementerian Kelautan dan Perikanan. <https://kkp.go.id/publikasi/akuntabilitas-kinerja/pelaporan-kinerja.html>

- Limnios, E. M., Mazzarol, T., Soutar G. N., & Siddique, K. H. (2018). The Member Wears Four Hats: A Member Identification Framework for Cooperative Enterprises. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 6(1), 20–33. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.03.003>
- Liu, G., Chen, C., Fu, X., Liu, Y., Khan, N., & Luo, L. (2024). Has the Agricultural Cooperatives Served Each Member Fairly? A New Perspective Based on Utilization Level of Member Services. *Plos One*, 19(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294439>
- Matabi, J. M. (2022). Towards Co-operative Identity IV: Re-Configuring the Co-operative Business Ontology for Modelling Framework. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(5), 1–20.
- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2020). *Entrepreneurship And Innovation: Theory, Practice And Context*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-9412-6>
- Mazzarol, T., Clark, D., Reboud, S., & Limnios, E. M. (2018). Developing a conceptual framework for the co-operative and mutual enterprise business model. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 551–581. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.29>
- Mazzarol, T. (2024). *Co-operative And Mutual Enterprises Research: A Comprehensive Overview*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003197942>
- Nooh, M. N. (2024). Cooperative Business Model Canvas: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 14(4). <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i4/21266>
- Novkovic, S. (2022). Cooperative identity as a yardstick for transformative change. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 313–336. <https://doi.org/10.1111/apce.12362>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Palmer, A. (2002). Cooperative Marketing Associations: An Investigation Into the Causes of Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 135–156. <https://doi.org/10.1080/09652540210125288>
- Rabanes, P. J. G., & Janamjam, C. T. (2025). Digital Transformation in Cooperative Management: The Case of Multipurpose Cooperatives. *Journal of Management World*, 4, 66–76. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.1161>
- Roelants, B., Eum, H., Eşim, S., Novkovic, S., & Katajamäki, W. (2020). *Cooperatives and the world of work*. Routledge.
- Salvador, R., Eriksen, M. L., Kjærsgaard, N. C., Hedegaard, M., Knudby, T., Lund, V., & Larsen, S. B. (2025). From Ocean to Meadow: A Circular Bioeconomy by Transforming Seaweed, Seagrass, Grass, and Straw Waste into High-Value Products. *Waste Management*, 200(114753). <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2025.114753>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in Qualitative Research: Exploring Its Conceptualization and Operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

- Schoemaker, P. J. H. (2022). *Advanced Introduction To Scenario Planning*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376809>
- Soethoudt, J. M., Axmann, H. B., & Kok, M. G. (2022). *Indonesian Seaweed Supply Chain Analysis and Opportunities*. Wageningen Food & Biobased Research. <https://doi.org/10.18174/572002>
- Teece, D. J. (2018). Business Models And Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage - Concepts and Cases* (23rd ed.). McGraw-Hill.
- Tien, N. H., Phu, P. P., & Chi, D. T. (2019). The Role of International Marketing in International Business Strategy. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 1(2), 134–138. <https://doi.org/10.33545/26633329.2019.v1.i2b.27>
- Tight, M. (2021). *Understanding case study research: Small-scale research with meaning*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781473920118>
- Yan, W., Chai, P., & Zhong, C. (2023). The Impact of Aquaculture Cooperation Organization Support on Fish Farmers' Selected Good Aquaculture Practices: Based on a Survey Data of 586 Fish Farmers in China. *Water*, 15(20), 3681. <https://doi.org/10.3390/w15203681>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.